

組織の活性化のモデル

— マネジャーのリーダーシップと人材のエンパワーメント —

當 間 政 義* 岡 本 眞 一**

本研究において、我々は、企業の組織の活性化について検討した。組織の活性化を考える上で、組織能力が重要であると考えられる。我々は、この組織能力の基本要素であるマネジャーのリーダーシップという要素に着目した。しかしながら、この見解は一般的に議論されている。加えて、我々は「人材」という源泉も重要であると考えたのである。なぜならば、最近の新製品開発の傾向は、現場で働いている人材発案によることが多いからである。この場合、人材は、心理的に動機づけられた状態（エンパワーメント概念）になって能力発揮を行うのである。したがって、人材がこの状態になると、まるでマネジャーのリーダーシップの代替要因であるかのように行動することになる。そのため、我々は、「マネジャーのリーダーシップ」と「人的資源」の2つを、組織の活性化の源泉とした。そして、我々は、本研究において、これを組織の活性化のモデルと考えたのである。

キーワード：組織の活性化，リーダーシップ，エンパワーメント，競争優位性

Model of Rejuvenation of Organization — From the Aspect of Manager's Leadership and Empowerment of Human Resources —

Masayoshi TOUMA and Shinichi OKAMOTO

In this research, we examined the rejuvenation of the organization of the enterprise. It is thought that the organizational ability is important for thinking about the rejuvenation of the organization. We paid attention to the element of leadership of the manager who was a basic element of this organizational ability. However, this opinion is generally discussed. In addition, we thought that the source "human resources" was also important. Because the tendency to a recent new product development is often led to making "New products" from the idea of talent who is working at the site. In this case, talent enters the state psychologically motivated (the concept of empowerment), and demonstrates the ability for the first time. Therefore, it will act like an alternative factor of manager's leadership when people enter the state of the empowerment. Therefore, we made two "Manager's leadership" and "Human resource" the source of the rejuvenation of the organization. Therefore, we made "Manager's leadership" and "Human resource" the source of the rejuvenation of the organization. And, the hypothesis that these two sources influenced the rejuvenation of the organization was set up. We thought this to be a model of the rejuvenation of the organization by this research.

Keyword : the rejuvenation of the organization, leadership, empowerment, competitive advantage

*東京農業大学生物産業学部産業経営学科
Tokyo University of Agriculture, Faculty of Bio-industry, Department of Business Science

2005年7月27日受理

**東京情報大学総合情報学部環境情報学科
Tokyo University of Information Sciences, Faculty of Informatics, Department of Environmental Information

I. はじめに

現代企業は、企業間競争の激化、顧客ニーズの多様化、顧客の買い控えそして自然環境への配慮等といった激しく変化する経営環境の渦中に置かれている。このような経営環境の中でも、企業は、業績あるいはマーケット・シェア（market share）等という競争優位性を構築そして確保していかなければならない。そうしなければ、その生命を終えてしまうことになるからである。

企業は、その対処方法としてこれまで、様々なマネジメント手法を用いそして施してきた。しかしながら、その場その都度的な対処となるマネジメント手法をいくら施してみても、その競争優位性は持続することはない。たとえば、今日さかんに議論されているリエンジニアリングやリストラクチャリングのようなマネジメント手法は、人員削減や経営のスリム化ともいわれるように減量経営の代名詞ともなっている。これらは、短期的な視点に立ってみれば、業績の向上に影響を与えると考えられる。しかしながら、マーケットシェアの拡大に影響を与えるかと言えば、単純にそうではないといえる。なぜならば、企業組織の内部の効率化に焦点が当たっているために、組織の外部における効率化には至らないからである。換言すれば、顧客を確保するという競合企業との競争に打ち勝つ決定的な要因とはならないからである。そのためには、新製品や新サービスの創造、あるいは、新しい市場を組織が自ら創造する必要がある。そのためには、組織内部の人材の能力を十分に発揮させる必要がある。考えてみれば、最近の新製品や新サービスあるいはこれにもとづく新市場は、組織内部の人材の発案による、創造性に起因するところが大きい。なぜならば、顧客やユーザーとの接点が多い人材は、彼等のニーズを的確に掴み、これに答える努力の過程で新製品や新サービスを考案している可能性が大きいと考えられるからである。さらに、人材が、

顧客やユーザーから掴んだニーズは、上司であるマネジャーによってマネジメントされる必要がある。そして、このマネジャーによって、組織の内部プロセスに従って、学習され、新製品や新サービスの創造に至ると考えられる。その場合、ミドルのマネジャーからトップのマネジャーにまで吸い上げられれば、戦略的な意味合いは非常に高まる。

組織の人材やマネジャーの存在はこれまで述べてきたように重要であるのは当然であるが、これに加えて、組織文化や組織構造も重要なものとなる。なぜならば、顧客やユーザーのニーズを把握しても、積極的に発案することを評価する文化が組織になれば、人材は発案しないからである。また、具体的な新製品や新サービスに創造するためには、これを形にするための組織構造がなければならないからである。このような意味合いから、人材やマネジャー、組織文化そして組織構造が重要であると考えられる。

これらの人材やマネジャー、組織文化そして組織構造は、最近、さかんに議論されている組織能力であり、4つの基本要素である。この要素の中で、最も重要なのは、やはりマネジャーと人材という基本要素が、最も重要であると考えられる。

したがって、現代企業が、長期的な視点に立ち、しかも持続するような競争優位性の構築そして確保していくためには、マネジャーと人材が重要である。この経営課題を解決する策として、これらを活性化する必要がある。そのためには、既存の組織を再び活性化する必要がある。

そこで、本研究では、組織の活性化には、マネジャーと人材に着目し、組織の活性化の構図とした。マネジャーと人材の議論を史的に振り返りながら、組織の活性化へ向けた像について検討していくことにする。

Ⅱ. マネジャーの役割について

1. マネジャーの役割におけるリーダーシップ行動

現代企業の長期的視点に立つ、持続的な競争優位性を構築あるいは確保する上で、創造性や革新性を生み出すために、組織を活性化させる必要がある。そのためには、組織能力の発揮が重要である。この組織能力の重要な源泉は、個々の人材の自発的な創造性発揮という能力であり、この能力を発揮させることは、最も影響力のあるマネジャーの役割にあると思われるのである。ここでは、従来のマネジャーの役割行動についての研究を取り上げ、次いで現代的な意味でのマネジャーの機能を検討することにする。

(1) マネジャーの役割機能

これまでのマネジャーの職務行動についての定説であり、しかも規範的 (normative) であったのは、古典学派あるいは管理過程学派 (management process school) のそれである [Mintzberg, 1973, p.15]。その内容を端的にあらわすと、マネジャーの職務というのは、「計画 (planning)」、「組織 (organizing)」、「命令 (directing)」、「調整 (coordinating)」そして「統制 (controlling)」である [フェイヨール, 1985年, P.8]。しかしながら、このようなアプローチでは、本当の意味でのマネジャー像は把握できないのではないかという疑問を持ったのが、Mintzbergであった。

Mintzbergは、従来のマネジャーの職務に関する研究を「古典学派」、「偉人学派」、「意思決定学派」、「企業家精神学派」、「リーダーシップ効果学派」、「リーダー・パワー学派」、「リーダー行動」そして「職務行動学派」の8つの学派に分類した [ミンツバーグ, 第2章]。そのうち、Mintzberg自身が「職務活動分析学派」と位置づけ、調査した結果を記述的に (descriptive)、しかも機能的にマネジャーの職

表Ⅱ-1 マネジャーの10の役割

対人関係の役割	フィギュアヘッド
	リーダー
	リエゾン
情報関係の役割	モニター
	周知伝達役
	スポークスマン
意思決定の役割	企業家
	障害処理者
	資源配分者
	交渉者

出所：ミンツバーグ著奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』p96より図8を加筆修正。

務をまとめあげたのである [ミンツバーグ, 第4章]。その内容は、「識別可能な役職や職位に属した行動が集合になったもの」という「役割 (role)」という概念 [ミンツバーグ, P.91] でまとめあげたのである (表Ⅱ-1 参照)。

この表Ⅱ-1 で示されている10の役割は、そのどれもが密接不可分なものであり、分離して抽出することは不可能である。

しかしながら、このMintzbergの研究は、実証的見地からなるものではあるものの、「役割」という概念を使用していることからわかるように、もともと職位が明確なマネジャーのみを対象としており、極めて包括的な内容となっているのである。ここに少なからず時代的な問題があるのである。

これまで、従来のマネジャーの職位は、確固たる職位 (position) となる地位があった。またマネジメントを行う組織もまた確固たる位置づけがあった。しかしながら現代企業のおかれた激しく変化する経営環境の中ではどうであろうか。もちろん、機能 (function) としての、組織は定常的ではあるものの、職務の単位、とりわけ、新製品開発や営業あるいは投資などといった競争優位性を直接生み出すような中枢的なライン部門についてはどうであろうかという疑問が持ち上がってくるのである。例えば、リエンジニアリングの意図した含意の中には、

「職務 (business process) のタテとヨコの圧縮」[ハマー・チャンピー]あるいは、その結果としてあらわれる組織のフラット化 (flat organization) した構造というマネジメントのあり方は、確固たるマネジャーの職位に明確な部分もあるものの、1人のマネジャーで管理できる部下の人数という、いわゆる管理の幅 (span of control) やIT革命以降の職務のあり方という、仕事の質的な内容がかなり変化している状況にある。なぜならば、現代企業が事業 (business) や職務 (job) を遂行させる場合、既存の組織構造のみで行動するのは少なく、職務を遂行するのは、少なくともプロジェクト (project) あるいはチーム (team) を単位として編成して行う場合が少なくないからである。

また、Mintzbergがその後の研究で示しているが、現代における組織の個々のメンバーは、高度なスキルと規範を備えており、標準化された手順を実行することは基本的なものであるということが前提であり、「部下を完全にコントロールしているわけでもなく、かといってまったく無力なわけでもなく、その中間のどこかでマネジメントの仕事を果たしている」[ミンツバーグ、P.125]と述べているように、「個人的レベル」、「チームレベル」、「組織的レベル」の3つのレベルでマネジャーがリーダーシップを発揮しなければならないのである。換言すれば、各レベルによってリーダーシップの発揮の仕方がそれぞれ異なるということを示しているのである。このことは、上述したように、確固たる職位を持つマネジャーの「10の役割」では、組織レベルのマネジャーの役割を想定しているものと思われるが、上述したその後の研究では、3つのマネジャーの役割を包括的に提示しているとは考えにくいのである。

(2) マネジャーの役割におけるリーダーシップの位置づけ

ところで、マネジャーの「役割」というのは、やはり人材や組織のプロセスについてのマネジ

メントを行うものである。

金井は、「人は、自由や自律性を望む。その強度に多少の個人差はあっても。他方で、人は、仮に管理されることはいやでもリードされることなら望んで受け容れるかもしれない」[金井壽宏、p85]と述べているように、部下である人材にとって、マネジャーの行使する「管理 (マネジメント)」には、少なからず強制ないし評価の意味を含んでいる。

また、この点について、Kotterは、マネジャーの役割というものを、「人材と技術を管理する複雑なシステムをつつがなく進行させるためのさまざまなプロセスである」[Kotter, 1996, P.46]としている。一方、リーダーシップは「まず組織を誕生させる、あるいはその組織を激しく変化している環境に適応させていくさまざまなプロセス」[Kotter, 1996, P.46]であると述べているのである。このように、マネジャーの役割という包括的な意味内容よりは、マネジャーの役割と考えられる職務機能のうち、リーダーシップ行動として取り扱う方が適切なのである。

したがって、組織能力の源泉として人材の能力の発揮あるいは現代の仕事のプロセスという視点から考えてみれば、やはり、マネジャーの役割としてのリーダーシップ行動としての焦点が重要視されるべきである。そして、組織の再活性化にもつながる創造的・革新的なものにするために、人材の個々の潜在的能力を発揮させ、どんな困難にもめげず突き進むような創造性のあり方を想定し、動機づけ、どんな困難にもめげずつきすすむような創造性の在り方を想定したマネジャー役割としてのリーダーシップ行動のあり方が適当であるのではないかと考えられる。

(3) 個人的関係としてのリーダーシップとその4つのアプローチ

既述したように、確固たる地位がありそして限定的で狭義の意味に理解されるリーダーシッ

プとは異なり、組織内部で公式・非公式にかかわらず、広くみられる個人的関係からなるリーダーシップを想定し、検討する必要がある。これは、経営組織論が一般的に容認するリーダーシップであり、権限より派生する狭義のリーダーシップを包摂するという意味からも、まさに広義のリーダーシップといえることができるのである。

これまで多くの研究者がリーダーシップの概念規定をしてきている。たとえば、関口は「集団の活動が目標達成にむかって努力するよう影響を与えるプロセスである」〔関口操, p.170〕とし、Dawsonは、「ある者（リーダー）が自分のグループや組織の中で、他者（フォロアー）に影響をおよぼすことである」〔Dawson, P.216〕としている。これらの概念は、上述した権限とは異なり、仕事ないしは職務がなければ存在しないというような限定的意味はなく、公式的な権限関係から個人的関係に至るまで、幅広くとらえたリーダーシップの概念であるといえよう。

ところで、このリーダーシップの研究にはこれまでどのようなアプローチがあったのだろうか。それらは、一般にリーダーの特性理論

（trait theory）・リーダーの行動理論（behavioral theory）・リーダーの適応理論（contingency theory）の3つ〔Monana, p.49〕にまとめられている。このことについて概略を述べれば、次のようになる。

①リーダーの特性理論

リーダーシップについての研究、特に1940年代頃までは「個人の持つ特性」の分析についての研究が盛んに行われてきた。たとえば、Mintzbergもこの種の研究を上述したマネジャーの10の役割のうち、「偉人学派」〔Mintzberg, 1993年, PP.19-21〕として記述しており、1つの学派に分類している。

この研究は、リーダーとして優れたパーソナリティーが、彼にリーダーとしての地位・機能を与えているものと仮定され、研究の焦点はリーダー自身の個人的な資質・特性の研究に向けられていた（表Ⅱ-2）〔車戸実・酒井甫、1997年〕。このようなリーダーシップの研究方法は、特性論的アプローチあるいは資性論的アプローチと呼ばれている。多くの研究者がさまざまな視点から優れたリーダーがもっている、あるいは優れたリーダーが持つべき諸特性の研究をしているが、そのうちのいくつかを図示す

表Ⅱ-2 リーダーシップの特性理論

Taylor	Fayol	Barnard	Tead	Urwick
頭脳	知性と精神力	知的能力	知性	生き生きとした知性
教育	一般的教育	説得力	教育能力	意思伝達能力
正直	道徳的資質	責任感	誠実さ	自信
判断・常識		決定力	判断力	判断力
健康	健康と肉体的適応性	活力と忍耐力	肉体的・精神的エネルギー	活力
専門的・技術的知識、手先の器用さ・強さ	経営管理の知識		目的意識と指揮	個性
機転の才	他の主要職能に関する知識		情熱	
精力	当該事業に特有の専門的能力		親切さと愛情	
勇気			技術的熟練	
			信念	

出所：酒井甫・守田峰子・當間政義「リーダーシップ論研究再訪」p182の表-1を加筆修正。

れば表Ⅱ－２のようになる。

これらの項目にざっと目を通しただけでも、リーダーの諸特性としてあげられているものが示されており、もちろん、いくつかの共通した項目や重複した内容の項目、例えば知性・教育・道徳的資質・判断・健康などを見出すことは可能であるが、いかに広範囲にわたり、また論者によって異なっているかがわかるであろう。これらの研究においては、確かに優れたリーダーと個人的な特質との間には、何らかの関係があるといえるかもしれない。しかしながら、理論として一般化することは非常に難しいといえるのである。上記にあげた項目のほとんどは、各論者が優れたリーダーであると感じた人の特性を観察することによって、あるいは優れたリーダーに当然必要とされると判断されたものであり、その点で主観的であり実証的な裏付けもなかった。

そこで、一部の心理学者はリーダーの個人的な特性とリーダーシップとの関係について、もっと客観的な統計的研究を行った。彼らはリーダーの肉体的要因（知能指数・学歴など）、性格的要因（社交性・支配性・自信など）について調査を行ったが、結局、リーダーの諸特性とリーダーシップとの間に意味のある一貫した関係を見いだすことはできなかった。技術的に考えても、人間の諸特性・パーソナリティ（personality）を表現する概念は非常に曖昧であり、またそのような特性を測定する方法は未だ不完全であるから、このような研究には限界がある。また、このようなアプローチによってある要因・特性について、リーダーシップとの間に何らかの関係性が見出され、たとえリーダーが一般的にもっている特性が明らかにされたとしても、それはただ多くのリーダーがそのような特性をもっているというだけのことである。せいぜい、リーダーであるための必要条件が暗示されるに過ぎないのであり、リーダーであるための必要条件は決して示されない。また、このような特性論的アプローチによっては、あ

る一定の特性をもった人が、ある組織において有効なリーダーシップを発揮することができて、時間の経過によって状況が変わったり、他の組織へ移ったりした場合には優秀なリーダーとなり得ないことがよくあるという現象を説明することはできない。このように、リーダーシップの特性論的研究は技術的にも方法論的にも大きな限界をもっているが、このことは、このような研究が無意味であるということの意味しているのではない。資性論的研究によって、多くの優れたリーダーの持っている特性が明らかにされれば、それはリーダーの自己啓発のための資料となり、将来のリーダーを育成するために参考となるものである。

②リーダーの行動理論

上述したような1940年代頃まで盛んに行われてきたリーダーの特性理論についての研究は、一般化することが極めて困難なものであった。このような理由から1950年代になると、効果的なリーダーはどのような行動をとるのかといった、リーダーシップのスタイルについての分析が盛んに研究されるようになってきたのである。

さて、このリーダーシップ・スタイルについて、これまで数々の研究がなされてきたことはいうまでもない。このリーダーシップ・スタイルについての研究を理解しやすくするために、さまざまな解釈や議論を省き簡潔に表Ⅱ－3にまとめてみた〔黒川正流, 1982年, PP.228-229〕。この表Ⅱ－3は、主なリーダーシップ・スタイルとその特徴を年代ごとにまとめたものである。

表Ⅱ－3にまとめられたリーダーシップ・スタイルについて、いくつかの際立った特徴がある。それは、リーダーシップの類型やリーダーシップの機能的次元の項目を見ればわかる通り、リーダーシップ・スタイル論は、簡単にいえばそれを2つの次元で捉えているということである。それは、「タスク（課業）志向」か「人間志向」ということであり、この2つの次

元から、よりよい業績や生産性向上に結びつくリーダーシップのスタイルを考えるものであった。

ミシガン研究〔山本成二・水野 基・成田 攻 訳, 1992年, PP.130-131〕では、リーダーシップのスタイルを、「従業員志向型」か「生産性志向型」という2つの次元で捉えている。また、オハイオ研究〔山本成二・水野 基・成田 攻, PP.131-134〕は、「配慮（人間への）」と「構造づくり（タスクへの）」、PM理論〔金井壽宏, 1991年, PP.93-95〕は、「M機能（M=Maintenance：人間の集団維持機能）」と「P機能（P=Performance：集団のタスク目標達成機能）」、そして、アネジリアル・グリッド〔Blake & Mouton, 1964〕は、「人間への関心」と「生産への関心」というように、いずれにし

ても2つの次元でとらえている。これは、不動の2軸といわれている。

③リーダーの適応理論

リーダーの行動理論〔Lawrence & Lorsch, 1967年〕は、一定の状況下では効力を発揮する研究であったように思われる。しかしながら、環境が常に変化していくならば、これに対応すべく組織の中のリーダーシップも「状況に対応したリーダーシップのスタイル」を考えなければならないのである。その代表的な研究者が、Hersey & Blanchardである。

このハーシとブランチャードが「(他者との)協力的行動 (relationship behavior)」と「(タスクの) 指示的行動 (task behavior)」という2つの次元に、もう1つの次元である「仕事や個人の成熟度 (maturity)」を加えた3次元で

表Ⅱ-3 リーダーシップ・スタイル

	研究者	発表年	リーダーシップのスタイル	リーダーシップの機能の次元	注
ミシガン研究	カツラ	1950・51年	従業員志向型 生産性志向型	従業員志向 集団関係性 監督役割分化 監督のこまごましさ	一次元の連続体の両極と考えられていた
オハイオ研究	ハルピンとウィナー	1957年		配慮・感受性・生産性強調・構造づくり	共通因子 配慮49.6%／構造づくり33.6%
PM理論	三隅不二	1960年	PM型／Pm型 pM型／pm型	M機能 P機能	P次元とM次元の組み合わせ
マネジリアル・グリッド	ブレイク & ムートン	1964年	チーム・マネジメント (9.9型) タスク・マネジメント (9.1型) 中道型 (5.5型) カントリークラブマネジメント (1.9型) 無気力型 (1.1型)	人間への関心 生産への関心	2次元の組み合わせ 4類型プラス中道型
SL理論	ハーシ & ブランチャード	1972年	成員の成熟度指示的行動	協力的行動 効果性 (成員の成熟度) 指示的行動	2つの行動次元と成員の成熟度による3次元モデル

出所：酒井甫・守田峰子・當間政義「リーダーシップ論研究再訪」p185の表-3を加筆修正。

このリーダーシップ・スタイルの研究をおこなっている。特に第3番目の変数（次元）については、「他の環境変素（リーダー・部下・同僚・組織・職務・時間など）は、仕事や個人の成熟度以上といわないまでも、これと同じくらい重要な変素である」〔山本成二・水野基・成田攻〕としており、リーダーシップのスタイルがどのような状況のもとで有効であるのかといった、状況要因を十分に考慮したSL（situational leadership：シチュエーショナル・リーダーシップ）理論を展開している。

④リーダーシップの代替要因

リーダーシップの代替物（substitutes for leadership）という考え方は、リーダーシップ理論における適応論の延長線上にあると考えられる。このリーダーシップの代替物アプローチは、組織において、リーダーシップ行動の代替する諸要因が存在するという、リーダーシップの代替物として組織的諸要因を把握しようとするところにこのアプローチの特徴がある〔金井壽宏, 1990年〕。組織において、リーダーがその主体的な要因と考えられ、客体的特性として、タスク特性、フォロアー（部下）特性そして組織特性に分けられる。

特に、今日のように経営環境が激しく変化するような状況下においては、トップ・マネジメントあるいはミドル・マネジメントといわれるリーダーが、経営戦略やビジョンという枠組みの中で、タスクを的確に把握して計画をし、部下に指示や命令をすることは非常に困難であるという理由からでもある。また、このことから、十分に訓練あるいは経験を積み、職務遂行上必要とされる能力や知識を十分に保有している部下にとっては、むしろ臨機応変に職務遂行をその状況に合わせておこなうことができるため、リーダーがリーダーシップを行使することをむしろ障害となる恐れがある。頑なに公式化あるいは定式化された組織構造や組織文化あるいは人事評価を守っている組織にとっては、部下特性同様、むしろ障害物どころか足枷にもなって

しまう危険性があるのである。

このような意味合いから、リーダーが行使するリーダーシップの在り方は、その代替物として、職務上のタスク特性や部下特性の技能の程度、あるいは組織特性によっても代替物となってしまうというものである。

2. まとめ

以上、これまで繰り返し述べてきたように、現代企業に求められる長期的な視点に立つ持続可能な競争優位性を構築するためには、組織の活性化が必要である。これまで、マネジャーの役割としての既存研究の多くは、人材の自主的そして創造的な行動を喚起するというよりはむしろ、いかにトップの掲げる経営戦略や目的に対し、受動的で忠実に結果を生み出すような在り方を取り扱ってきた。そのため、こうした人材の能動的な行動、すなわち創発的な観点を見落とし、意識的に考慮してこなかったのである。これにともなって、マネジャーの役割行動の中で重要でありながら、これまで見落とされ続けて来たリーダーシップ行動に焦点が当てられることとなった。さらにリーダーシップの理論において、最近では、このような視点の解決策として、それはリーダーシップの代替的要因ともいえるという理解もある。人材の能力の発揮がおこなわれると、あたかもマネジャーのリーダーシップ行動が、人材の能力の発揮と代替される関係にあり、あたかも中和されているかのようなものであるという理解もある。この観点から、組織の活性化には、マネジャーのリーダーシップ行動だけが影響を与えるのではなく、人材そのもののものも影響を与える要素として考えられる。換言してみれば、人材をいかに動機づけるのかということもできる。なぜならば、組織の創造性あるいは固有の能力発揮を導くものだからである。そこで、企業経営あるいは経営学の中で、最近脚光を浴びているエンパワーメント（empowerment）の概念を次節では取り上げ、この概念を中心に検討することにする。

Ⅲ. エンパワメントについて

1. エンパワメント概念が議論される背景

さて、エンパワメントの概念についてであるが、このエンパワメントという概念には、いくつかの捉え方がある〔青木・當間〕。ここでは、このエンパワメントという用語の語源を探り、どのような分野で主に取り扱われ、そして企業経営あるいは経営学の分野でどのような位置づけがあるのかを文献をサーベイしながら検討していくことにする。

(1) エンパワメントの語源

エンパワメント (empowerment) という用語のもともとの意味は、どうであろうか。まずは手元にある、辞書でその語源をみてみることにする〔英和辞書〕。

接頭語としての「en-」であるが、「b」や「p」そして「m」の前にくる時の異形が「em-」であり、この意味なすところは、名詞につけて1「…の中に入れる」の意の動詞を造る。2「…にする、…ならしめる」の意の動詞を造るのである。また、接尾語として「-ment」は、動詞（まれに形容詞）から結果、状態、動作、手段などを表す名詞を造る。

以上のことから、この「エンパワメント (empowerment)」という用語の語源、すなわち「em+power+ment」の用語の意味は、「パワーのある状態にする」という意味である。

では、このエンパワメントの語源である「パワー (power)」とは、経営学の中では、いったいどのように論じられてきたのであろうか。この「パワー」の概念規定には次のような概念規定がある。関口は、それを「対個人、対集団に影響を与える潜在能力であり、相互作用の関係にある当事者たちの認知にもとづくもの」〔関口操, 1988年, p.179〕であるとし、Northouseは、それを「影響を与えるための能力 (capacity) もしくは潜在性 (potential) である」〔Northouse, 1997, P.18〕としている。パ

ワーに関する両者の概念規定は、簡潔で参照すべきところは大きいのであるが、端的に言えば、両者の見解を引用するまでもなく、「パワーは、他者に影響を与える個人的能力のこと」であるということができるであろう。

この定義からもわかるように、このパワーという概念は、人間の潜在的な能力をその根底に持ち、組織内部の公式的な過程としての「権限 (authority)」としても捉えることができる。また、非公式的な人間の間の過程 (process) としての「影響力 (influence)」〔kotter〕や他者に影響を与える過程としての「リーダーシップ (leadership)」のようなものまでも、その含意として有することになるのである。このような意味合いからすると、エンパワメントの語源である「パワー」とは、少なくとも人間の内部の潜在的な能力の発揮に焦点を当てているということができるであろう。

(2) エンパワメント概念の歴史的展開

ところで、本研究の中心的概念であるエンパワメントという用語は、最近になって経営学の分野で使用されることになってきたわけであるが、これまで歴史的にどのような分野で用いられ、そして、どのような意味合いで使用されてきたのであろうか。

エンパワメントという用語は、もともと「公的な権威や法律的な権限を与えること」〔久木田純, 1998年, p10〕という意味の法律用語として17世紀に使用されたのが、起源であるとされている。しかしながら、社会的に広く使われ始めたのは第2次世界大戦後の米国においてであり、1950年から1960年代の自由公民権運動や1970年代のフェミニズム運動などの社会変革活動を契機とし、その端を発している。近年では、社会福祉の分野、発展途上国における労働や人間の能力開発、医療と看護の分野における患者の自律的機能回復、女性の社会的な地位や制度をめぐるジェンダー問題、幼児教育における発達過程における教育心理学等の分野に転用さ

れ、そして、発展してきた概念である。

以上のように、エンパワーメントという用語は、広く見れば社会全体の各研究分野の中で用いられていることが理解できるであろうし、同時に社会における人間の能力開発という観点から、極めて重要な概念であったといえる。

そして、このエンパワーメントという用語が経営あるいは経営学の分野に登場し、使われ始めたのは、1980年代になってからのことである〔久木田純,1998年、p11〕。

1980年代の後半、日本においてバブル経済が崩壊の前兆が現れ始める頃、国境を越え、グローバルな企業間競争が展開され始めた。そのために「経営」の分野においてもこのエンパワーメントという概念が用いられるようになった。そして、研究者あるいはジャーナリズムの世界においても多くの人々が「権限委譲 (delegation of authority)」という観点から、このエンパワーメントという概念を主として捉え、そして、用いてきたのである。このようにして、経営あるいは経営学という分野においてエンパワーメントという概念を用いるようになったのである。

しかしながら、この企業経営あるいは経営学という分野において、エンパワーメントという概念が用いられるようになって、必ずしも権限委譲という意味合いだけでこのエンパワーメントという概念を捉えてきたわけではない。

次節では、経営あるいは経営学におけるエンパワーメント概念についての本来の意味を考察し、そして最近の企業経営あるいは経営学におけるいくつかの課題を取り上げ〔青木・當間, 1995年〕、そして、本研究においてこのエンパワーメント概念をどのように捉えていくのかについて検討していくことにする。

2. リエンジニアリングとエンパワーメント

上述したように、エンパワーメントの捉え方は、各人のおかれている立場によって様々に異なっていた。研究者であれば、その人が重点的

に行っている研究領域であり、実務家であれば、その人が現在取り組んでいる課題によって異なっていた。さらに、リエンジニアリング (reengineering) に関心のある人であれば、そのリエンジニアリング論の立場からエンパワーメント概念を捉えており、また、組織のフラット化 (organizational flattening) に関心のある人であれば、その人なりのエンパワーメント概念の捉え方というものも存在する。そして、動機づけ (motivation) に深く興味を持つ人であれば、エンパワーメント概念を心理的な意味で捉えるという観点を持つのである。

どうも最近はエンパワーメント、エンパワーメントと様々に主張しているものの、よく見てみると現在生じているいくつかの経営課題のうち、各人が特定の経営課題と関係づけてこのエンパワーメントを取り扱っているように思われる。リエンジニアリングという特定の経営課題からエンパワーメントという概念を関連づけ、また、戦略転換 (strategic change) という特定の経営課題からエンパワーメントという概念を関連づけているように、特定の経営課題からエンパワーメント概念を捉えているように思われる。それゆえに、特定の経営課題を説明し、その解決方法を示す中で、その課題と最も親和性のある形でエンパワーメントを捉えているのである。

そもそも今日企業が抱えている経営課題を生じさせる根本的な原因は、企業の活動がグローバル化し、国家間の境界を超えて、企業間競争が激しく変化する経営環境にある。このため各国の企業は、この競争の激化に対処するために、経営戦略の観点ではよりスピードを求めたり、コスト削減を行ったり、そしてまた、戦略的製品を開発したりというように、様々なマネジメント手法を施しているのである。そして、こうしたスピードを求めたり、コスト削減を行ったり、これまでみられなかった新しい製品を戦略的に開発したりといった具合に、具体的な経営課題、例えば、組織のフラット化あるいはダウンサイジング化、リエンジニアリング、リス

トラクチャリング、戦略転換、企業の合併・買収 (Marger and Acquisition: M&A) といった課題について、企業は取り組まなければならないのである。

これらの経営課題を解決するためには、いずれもエンパワーメントという概念を取り扱わざるをえなくなってきた。もちろん、各経営課題を解決する打開策として、エンパワーメントのみならず、人材の危機意識を高めたり、ビジョンを伝達したりというように、別のマネジメントのプロセスが必要であることはいうまでもない。エンパワーメントもその重要な一プロセスとして捉えることができるのである。

(1) リエンジニアリングにおけるエンパワーメント

さて、エンパワーメントという概念が、企業経営および経営学の中で、最近脚光を浴び、そしてさかんに扱われるようになったのは、様々な経営課題の中で、やはりリエンジニアリングという課題においてであろう [青木幹喜・當間政義著、1997年]。リエンジニアリングを扱う研究者、また、それを実践していこうとする実務家においては、これを遂行する上で、エンパワーメントは、重要な一プロセスとして取り扱われている。そして、リエンジニアリングを問題視する人々は、このエンパワーメントをリエンジニアリングという課題となじみやすい形で、解釈し、そして定義付けているのである。

リエンジニアリングとは、端的に言えば業務の革新 (innovation) のことである。リエンジニアリングをはじめ主張した Hammer & Chanpy によれば、リエンジニアリングとは「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」 [ハマー&チャンピー、1993年] であると定義している。

かの Adam Smith の主張以来、分業の原則

(principle of division) は、企業の生産性を飛躍的に高めるものとして、企業の経営に取り入れられてきた。そして、これまでこの分業の原則によって我々は大きな恩恵を被ってきたのである。それゆえに、各企業の全体組織をみれば、水平的にも垂直的にも職能部門は分化し、また、一工場内を見ても、いくつかの工程における仕事あるいは業務は細分化され、企業全体がマネジメントされてきたわけである。

しかしながら、こうした分業の原則が過度に徹底されると、もはや現代企業は、現在の環境に適応することは不可能である。確かに Hammer & Chanpy が述べたように、分業が過度に進み、仕事の数が増えれば増えるほど、製品やサービスを提供するプロセスはより複雑になるであろう。また、各人が自らの仕事のみに従事すれば良いとなれば、その目的は自らの仕事に対してのみに向くことになる。よって、目を向けるべき顧客にも目が向かなくなる。こうした過度の分業の進行は、結局、企業の競争力を低下させることになり、その存続さえ危ぶまれるというのが、Hammer & Chanpy の指摘であった。

リエンジニアリングとは、このようなあまりにも細分化された仕事のあり方を抜本的に見直し、各仕事の間の流れをもう一度再構築し、コストや品質あるいはサービスといったものを向上させていくマネジメント方法にほかならないのである。それゆえに、リエンジニアリングの特徴は、「複数の仕事を一つにまとめる」あるいは「仕事は最も適当と思われる場所で行う」ということになる。

ところで、以上のようなエンジニアリングを主張する論者達は、実に、このエンパワーメントという言葉を経営あるいは経営学の中でとても多く用いている。それは、あたかもリエンジニアリングとエンパワーメントが同義語であるかのように解釈し、そして議論することが多いのである。記述したように、ある議論の場では、我々自身が、「リエンジニアリングとはまさにエンパワーメントである」との指摘を受

けたことからわかるように、このリエンジニアリングとエンパワーメントの親和性は非常に高いように思われる。

例えば、このリエンジニアリング研究者の捉え方をいくつか紹介してみると次のようなものがあげられる。広瀬は「エンパワーメントとは権限委譲を伴う職務の拡大のことである」[広瀬,1996年]と述べ、またRobbins「エンパワーメントとは、人材による意思決定の自由裁量の余地を拡大させることである」[Robbins,1994年]と述べている。さらに、やや抽象的ではあるものの、Bennisは「エンパワーメントとは、人々を閉じこめ、彼らのスキルや経験、エネルギー、野望といったものを最大限有効に活用することを妨げるような官僚的境界線を取り除くことである」[Bennis, 1997年]といった捉え方もある。

エンパワーメントが、権限委譲を伴う「職務拡大 (job enlargement)」であるとするならば、まさにリエンジニアリングそのものがエンパワーメントであるとしても問題はない。リエンジニアリングが、複数の仕事を一つにまとめるという、個人や組織単位の仕事あるいは業務の圧縮という側面を持つ限りにおいて、個人や組織単位の職務拡大 (job enlargement) は、必然的に生じてくるのである。一方、リエンジニアリングが、仕事の「タテの統合」により、人材が意思決定を行うようになると、当然、そこに権限委譲も行なわれてくる。

以上のことから、リエンジニアリングという概念そのものが、まさに、エンパワーメントであるということになる。

リエンジニアリングを強調する人々の中にも、職務拡大を含め、エンパワーメントを捉える人は少ない。むしろ、多いといえる。それは、仕事の「タテの方向への統合」に注目し、人材に意思決定の自由裁量権を与えることを、エンパワーメントであると捉えている。本来、上司の持っていた意思決定の権限を、人材に委譲するというリエンジニアリングの一プロセスを取

り上げ、それをエンパワーメントの概念であると規定しており、多くのリエンジニアリング研究者はこのように捉えているのである。

(2) 組織のフラット化におけるエンパワーメント

上述したように、企業が現在取り組んでいる経営課題には、リエンジニアリングとともに組織のフラット化という課題もあげられる。そして、この組織のフラット化という経営課題においても、リエンジニアリングと同様、エンパワーメントという概念が深く関わりを持っている。

組織のフラット化が、経営あるいは経営学の中で、盛んに取り上げられようになった背景は、今日の企業が「グローバル (global)」という激しく変化する経営環境の中で、企業がいかに競争優位性を構築そして確立していかななくてはならないという他の経営課題と同様の理由からである。企業が激しい経営環境にさらされ、競合他社と比較して、競争優位性を構築そして確保していくためには、品質を良くすること、コスト削減をおこなって生産性を高めること、意思決定のスピードを速め、サービスを向上させ、競合他社よりも早めの戦略転換を行うこと等があげられる。こうした様々な経営課題に対して、企業は克服していかなければならない。

組織のフラット化という経営課題は、このようなコスト削減、品質向上、意思決定のスピード向上を解決するための重要な一つのマネジメント手段として、企業経営の立場から位置づけ、そして考えられている。

また、企業組織の中の階層を減らすという意味で、組織のフラット化という視点を捉えてみても、組織階層を削減することにより、品質向上、意思決定スピードの向上をおこなうことは可能となるであろう。組織階層が減っていけば、当然、人員の削減は可能となる。また、コストを削減することも可能となる。また、組織の階層が減れば、上司からのコントロールの量すなわち調整のためのコストと時間の浪費は少なく

なり、人材も素早く意思決定ができ、しかもそのスピードも飛躍的に向上することにつながると考えられる。

以上の観点から、組織のフラット化という経営課題は、上述したリエンジニアリングに関する経営問題と同様、現在企業が直面している大きな問題を解決する手段として位置づけられている。

ところで、こうした組織のフラット化を進めている企業を概観してみると、これと表裏一体の形でエンパワーメント化を進めていることに気づくことになる。例えば、1980年代から1990年代にかけて米国企業の多くは、企業の業績をいかに向上させ、そして効率的な観点から、ミドル・マネジメント (middle management) の大量レイオフ (lay-off) をおこなった。そのために、残された人材の稼働を上げる必要があり、企業におけるエンパワーメント化を進行させたのである。

ミドル・マネジメントの大量レイオフがおこれば、マネジャーが管理する部下の人数、すなわち、スパン・オブ・コントロール (span of control) は、必然的に拡大せざるをえない。当然、このスパン・オブ・コントロールが拡大すればするほど、マネジャーは、部下のすべてを把握することはできにくくなる。そこで、現場のことは現場のことをよく知っている部下に任せ、マネジャーはスパン・オブ・コントロールの拡大による弊害をなくそうと試みたのである。この現場のことは現場の人々に任せる、つまり現場に権限を委譲すること、これがまさにエンパワーメントであり、このような意味合いからエンパワーメントの概念を位置づけていた。

現代の日本企業も、日本で活動する外資系企業も、上述した米国企業同様、組織の階層を減らそうという傾向は、顕著に見られることである。しかしながら、こうした組織のフラット化には、スパン・オブ・コントロールが拡大していくと考えられる。そして、必然的に、「仕事

を任せる」、「権限を委譲する」という意味でのエンパワーメント概念の捉え方も同時に進行するのである。

以上のように、リエンジニアリングという経営課題においても、また、組織のフラット化という経営課題においても、いずれもエンパワーメントという概念が、権限の委譲といった意味で捉えられていることが理解できるであろう。エンパワーメントは、リエンジニアリングにおいても、組織のフラット化においても、本来、マネジャーが行っていた意思決定を、人材自身がおこなうというプロセスであることが強調されている。このように、マネジャーから人材への意思決定権の移行、あるいは権限の委譲をエンパワーメントと捉えているのである。

3. 戦略創造とエンパワーメント

今日、企業が直面する経営課題であるリエンジニアリングや組織のフラット化の問題において、エンパワーメントという概念は、重要な一プロセスとして取り上げられる。同様に、企業経営における戦略創造という経営課題においても、エンパワーメントという概念は重要なプロセスとして取り上げられている [青木・當間]。このエンパワーメントの概念の捉え方は、戦略創造という経営課題という観点から位置づけ、そして取り扱われているのである。

企業の戦略創造とは、端的に言えば、新事業あるいは新市場を創り出すことである。より具体的には、企業にとっての新製品あるいは新サービスを創造し、そして販売することである。これによって、企業は、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性を構築そして確保することでき、本来の意味での競争優位性が構築されるからである。

確かに、リエンジニアリングにしても、組織のフラット化にしても、今日、現代企業が抱える問題点を解決するマネジメント手法になっていることは、明白である。例えば、リエンジニアリングを行えば、インプットとされる原材

料や製品の類の削減は可能であろう。さらには、既存資源の効率的活用も可能となるであろう。これにより、企業のマネジメントに、コスト削減という効果としてもたらされることになる。また、組織のフラット化をすすめても、既存資源の効率的活用は可能になるであろうし、結果としてコスト削減が実現されることにつながる。そして、組織のフラット化は、意思決定のスピードを速めていくことにもつながる。

しかしながら、リエンジニアリングにしても、組織のフラット化にしても、企業にもたらされるのは、競合他社に対して競走上優位に立つようなものとはいえない。むしろ、短期的にしか競争優位を生み出すだけのものであり、真の意味での競争優位性とはいえないのである。なぜなら、リエンジニアリングにしても、組織のフラット化にしても、その試みは、過去の延長線上にあり、過去の誤ちを修正する活動にしか過ぎないからである。

もちろん、リエンジニアリングにしても、組織のフラット化にしても、そこから得られるコスト削減やスピードの向上という効果は、決して無視できるものではない。しかし、その効果は、短期的なものであり、競合他社に模倣されやすく、すぐにキャッチ・アップされるような競争優位性しかもたらさないといえる。このような意味で、企業の戦略創造という経営課題は、リエンジニアリングや組織のフラット化とは異なっているばかりか、企業にとっては最も重要な経営課題と位置づけられるのである。

ところで、この戦略創造という経営課題において、エンパワーメント概念の捉え方は、これまでのリエンジニアリングや組織のフラット化という経営課題におけるエンパワーメント概念の捉え方と同等のものであろうか。やや異なっているように思われる。なぜならば、リエンジニアリングや組織のフラット化におけるエンパワーメントが、主として権限の委譲を意味しているのに対して、ここでのエンパワーメントは、人間のある心理的状态（psychological state）

を示すものとして捉えられるからである。具体的には、人間の動機づけられた状態を示すものとして、このエンパワーメントを捉えられているのである。

このように捉えたエンパワーメントの概念は、人間の動機づけされた心理的状态として、現代企業の経営戦略のあり方と深く結びついている。従来の伝統的な分析型の経営戦略の理論では、経営環境が安定している状況の下で、考慮しうる組織内外のあらゆる経営環境をトップ・マネジメントが把握し、経営戦略を創造し、意思決定を行い、そして、トップ・マネジメントの掲げる経営戦略にしたがって、部下である組織のメンバーが実行すれば良かった。しかしながら、今日のように激しく変化する経営環境の中では、トップ・マネジメントといえども組織内外の全ての要因を把握し、経営戦略を創造することが非常に困難になり、事実上不可能となってくる。そこで、今日の経営戦略では、多くの人材からの発案をこれまで以上に重要視し、組織全体として一丸となった経営戦略の創造のあり方が強調される。これがいわゆる、組織の創発性の重要な視点であり、また、今日、企業経営における長期的な視点に立つ競争優位性の構築そして確保の源泉ともなっており、極めて重視されている。

人材の創造性あるいは自主的な創造性発揮を川の支流とするならば、こうしたいくつもの支流を最終的には一つの大きな本流に束ねていくのが、今日のトップ・マネジメントの役割あるいは職務といえるであろう。この時、人材の創造性なり発案が重要であるとしても、彼らが一種の動機づけられた心理状態ではない限り、人材からの創造性や発案を引き出すことは難しいといえるのである。ここに戦略創造におけるエンパワーメントの重要性が見出せ、そして、同時に、その捉え方の特徴も見出すことができるのである。

トップ・マネジメントの認知的限界(bounded rationality)を前提にした今日の経営戦略の理

論は、その多くが人材のエンパワーメントや経営参加といったインボルブメント (involvement) の重要性を指摘している [Hart,1992年]。また、人材の創発 (emergency) 的な行動や自律的行動 (autonomous behavior) に、戦略形成およびその策定に関する理論的な力点を置いている。そして、これらの理論的背景には、本研究の中心的な課題であるエンパワーメントの側面、すなわち人材の心理的状态が含まれており、暗に意味され、捉えられているのである。

(1) 戦略形成における2つの類型—計画戦略と創発戦略—

これまで数多くの論者が、企業の経営戦略の問題を取り扱っており、そして、議論してきた。数ある経営戦略の理論の中でも、企業の方向性・指針を決定するのは何かという問題に対して、適切な着眼点を与えているPorterの研究を、その一例として取り上げることにする。

Porterは、戦略とは「他社と違い、一連の業務活動に伴った、独特の価値の大きいポジションを創造することである」[ポーター, p.16]と述べている。この概念を端的に述べると、市場における競合他社とは全く異なった業務活動あるいは事業領域を選択するということである。そして、「戦略を有するには、戦略に対する規律と鍛錬が必要である」[ポーター, p.56]と述べているように、企業の方向性という視点から、「規律」を市場や業界の中での位置付け、すなわちポジショニング (positioning) の重要性を説きながら、組織総体としての「鍛錬」を明確に示すとともに、組織一丸となった組織学習 (organizational learning) の重要性を説くのである。したがって、既述したような「組織能力」の側面を重要視するのは、現代企業の市場における確固たる位置づけを目指すという方向性を示すとともに、組織内外との学習といった相互作用を示している。この視点からも、このPorterの経営戦略の概念的な枠組みが、少なくとも指摘できる。

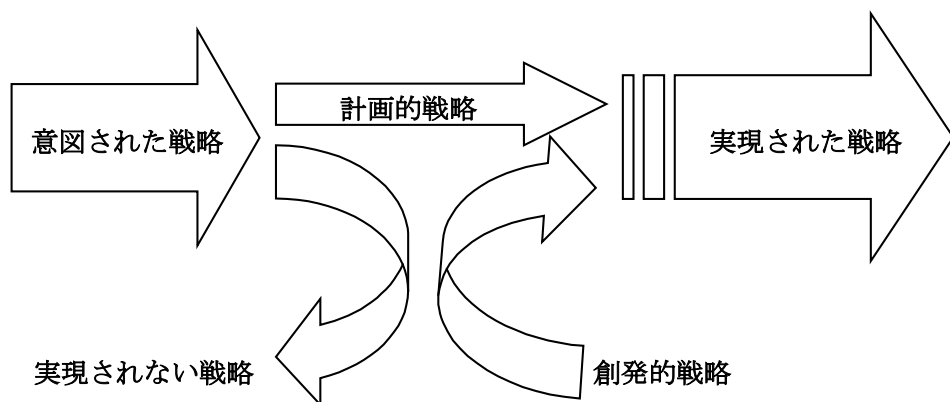
ではいったい、企業の中でこの企業の経営戦略は、どのように形成されるのであろうか。このことを指摘し、論述した代表的な研究とされるMintzbergの研究 [Mintzberg,1999]、そして河合 [河合, 1992年] の各研究をここでは取り上げることにする。

Mintzbergは、経営戦略を「計画としての戦略 (strategy as plan)」と「パターンとしての戦略 (strategy as pattern)」の2つのタイプ [Mintzberg, pp11-13] を識別しながら、経営戦略のとりわけ戦略形成を説いている。

まず、「計画としての戦略」は、行動 (action) に先行する概念であり、我々が一般的に「経営戦略」と呼ぶ類のものとしている。この戦略は意図的に形成した戦略であることから「意図された戦略 (intended strategy)」と呼んでいる。しかしながら、この「計画としての戦略」は、行動の結果を含むものではない。ここでは製品の例であるが、FordのモデルT (model T) が、自動車の車体の色を黒一色で創り出されたように、結果として実現される戦略には、その企業独特のある一貫したパターンがある。これを「パターンとしての戦略 (strategy as pattern)」とし、この戦略は結果として実現される戦略であることから「実現される戦略 (realized strategy)」と呼んでいる。もちろんこの「パターンとしての戦略」も「計画としての戦略」が背後にあるとしている。

以上のように、Mintzbergの経営戦略の形成についての主張は、この関係を図に表すと以下のようなになる (図Ⅲ-1) [Mintzberg, pp14]。

ミンツバーグは、経営戦略を「意図された戦略」と「実現される戦略」の2つにわけ、そして、この2つを両極に位置づけている [ミンツバーグ・アルストランド・ランペル著、斎藤嘉則監訳・木村充・奥澤朋美・山口あけも訳、1999年]。そして、当初に意図された戦略は、計画通りすべてが実現に向かう戦略を「計画的戦略 (deliberate strategy)」としている。また、当初の計画通りに実現されなかった戦略を「実



図Ⅲ-1 経営戦略の形成

出所：ミンツバーグ著、齋藤嘉則監訳「戦略サファリ」東洋経済新報社、1999年、p13の図を加筆修正。

現されない戦略（unrealized strategy）」と区別し、前者を「実現される戦略」に結びつくものとしている。一方、当初には明確には意図しなかったが、組織内で何らかの変更がおこなわれ、「実現される戦略」に結びつく戦略を「創発戦略（emergent strategy）」であるとしている。

上述したように、Mintzbergは経営戦略の形成には、結果として、「実現される戦略」は、「計画的戦略」と「創発戦略」の2つの側面から成ることを指摘している。同様に、経営戦略の形成について「戦略的組織活性化」の観点から2つの側面をあげている河合の研究〔河合、p.10〕がある。

河合は、経営戦略の形成に際し、その前提として全体組織を「中枢組織」と複数の「部分組織」から成るものとし、この「中枢組織」と「部分組織」の双方が経営戦略の形成の機能をもつものと考えている。各部分組織の自律的な戦略形成の結果として、全体組織の戦略が形成されていくプロセスを「創発性」と呼び、また中枢組織が全体戦略を形成し、それから目的手段分析によって体系的に部分戦略が導き出される側面を「包括性」と呼んでいる。そして、現実的には「包括性」と「創発性」の2つがある比率を持った状態を戦略形成と呼んでいる。この場合、「包括性」よりも「創発性」のウェイトが高いものを「創発（的戦略形成）モード」

と呼び、「包括性」のウェイトが「創発性」のウェイトよりも高いものを「包括（的戦略形成）モード」としている。

以上のように、経営戦略の形成については、Mintzbergの指摘する「計画的戦略」と「創発戦略」、河合の指摘する「創発（的戦略形成）モード」と「包括（的戦略形成）モード」というように、経営戦略の計画的側面と創発的側面の2つの側面があることが明らかとなる。この「創発戦略」と「創発（的戦略形成）モード」の視点が、人材の能力発揮の重要な視点となり、そして人材のエンパワーメントが重要なものとなるのである。

（2）創発戦略の重要性

さて、企業が長期的な視点に立ち、競合他社にすぐには真似のできないしかも持続的な競争優位性を構築そして確保していくためには、そして、さらにこの源泉である「組織能力」を創造していくためには、この「創発戦略」をどのように「実現される戦略」に結びつけていくかが重要なものとなろう。その好例となるのが、3M社（Minnesota Mining Manufacturing）のポスト・イット（Post it）のケース〔岡本正暁、1998年〕である。

同社の社員である人材が、教会で賛美歌を歌う時にしおりが落ちてしまうので、そのしおり

に同社で開発している糊をつけてみたらどうかという単なるアイデアから、「ポスト・イット」という製品をつくりだした。これをまず、同社の秘書にわたしてみると意外に好評であった。そして売れると直感した秘書たちは、「フォーチュン」誌の中で取り上げられた売り上げランキング上位500社の大企業の秘書たちに見本を送り、その結果をみて市場に送り出し大成功をおさめたというケースは、あまりにも有名である。

この3Mのケースは、そのアイデアの原点があらかじめ計画されたものではないことの証であると考えられる。

このように「創発的な戦略形成が組織の側からなされることによって、より創造的な戦略の構築・実施を可能にし、組織の成功に導くものと考えられる」[十川,1997年]との指摘もあるように、この「創発戦略」は、今日の企業における人材の参加意欲を動機づけるとともに、経営戦略とりわけ戦略形成にとってとても重要な意味を与えるであろう。

ところで「計画的戦略」と「創発戦略」は、Mintzbergや河合の指摘したように相互に連関をもつものであるが、「計画的戦略」を強調した極限状態では、いったいどうなるのであろうか。「すべてが計画的な戦略策定として処理され、その後に組織内に残される問題は計画通りに事を運ぶためのコントロールだけということになり、組織構成員には限られた能力や知識だけしか発揮し得ない状態が生み出されてしまう」[十川,1997年]との指摘もあるとおり、「計画的戦略」を強調した極限状態では、人材の活力あふれる自律的な活動をむしろ抑えてしまうことになってしまうのである。この観点からみると、人材の自律的活動を喚起させることが必要となる。

一方、「創発戦略」を強調した極限状態では、いったいどうなるのであろうか。各部分組織が全体組織のことは考慮せず、自組織にとっての制約条件のもとで、自らの目的達成を目指して、自らが認識した環境の状況に基づいて戦略を形

成するとの指摘もあるように、組織の部分組織あるいは組織のメンバーは独断独行をはじめ、組織全体の経営戦略の形成あるいはその実行・実施に際し、まとまりのあるものではなくなる可能性は大きい。

この観点からすれば、組織における何らかの秩序あるいは、安定的な経営戦略および組織のマネジメントが必要となってくる。そこで重要な概念が、組織学習の視点である。この点について次に述べることにする。

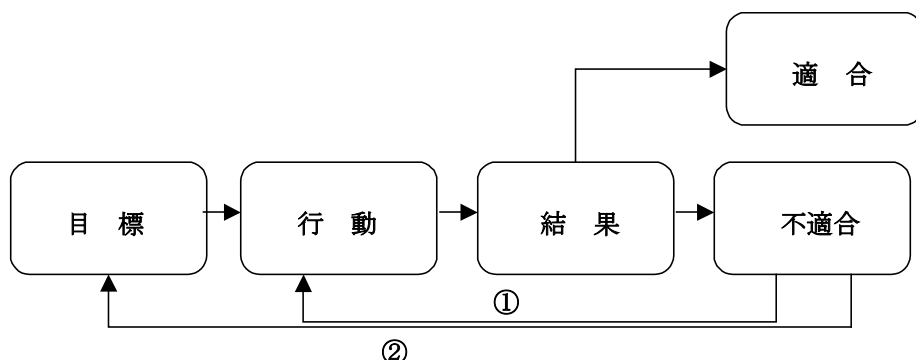
4. 創造的学習とエンパワメント

エンパワメントの概念は、記述してきたように、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築にとって、必要とされる組織能力に極めて重要なものとして考えられる。ではいったい、組織能力のどの部分に影響を与えるのであろうか。本研究における、エンパワメント概念の捉え方は、人材の創造性の発揮と関連しているというのがその結論である。新製品や新事業を創出し続けていくには、人材の創造性発揮を促す能力が必要である。換言すれば、人材の学習機能が重要な意味を持つ。これが組織能力の中になければならないのである。エンパワメントの概念は、この人材の創造性の発揮を促す仕組みとして位置づけられる。ここで、人材の学習 (learning) 機能についてふれていこう。

(1) 適応的学習と創造的学習

学習とは、一般的に「新しい考え方、技能などを身につけること」[慶應戦略経営研究グループ, 2002年]を意味する。

企業の人材は、個人的な学習として日常業務を行っていく上で様々な学習を行っている。この学習は、Argyrisによれば、「間違いを発見し、修正するプロセス」と定義し、適応的学習 (single-loop learning) と創造的学習 (double-loop learning) の2つに分類した [慶應戦略経営研究グループ, 2002年]。以下の図Ⅲ-2を参照としながら、この2つの学習を概説してい



図Ⅲ-2 シングル・ループ・ラーニングとダブル・ループ・ラーニング

出所：慶應戦略経営研究グループ著『組織力の経営—日本のマネジメントは有効か—』中央経済社、2002年、pp98-99の図表8-1と8-2より加筆修正。

たい。

①適応的学習

適応的学習とは、図Ⅲ-2の中の①のループについてのことである。これをArgyrisはシングル・ループ・ラーニング（single loop learning）としている。このループは、当初期待された目標と行動（action）の結果（consequences）に不適合が生じた場合、フィードバック・ループが、既存の目標から行動に移す段階で働き、行動に変化を生み出させる。そして、新たな行動の結果が、当初期待された目標と適合すれば、これまでの知識体系の延長線上で新しい知識が加えられていくという一連の学習プロセスである。簡単に言えば、この適応的学習は、学校等において試験等で間違えたらもう一度勉強し直し、記憶し、そしてできるだけ何度も行うという行為である。こと職場や組織における新入社員の研修においては、会得した一般的な職務の遂行を身につけるという行為も同様である。また、次元を変えて、企業等の組織の観点では、記述したような短期的な競争優位性の構築、すなわち、分析したり模倣したりすることが可能となるような学習であるといえることができる。

②創造的学習

一方、創造的学習とは、どのようなものであるか。これは、図Ⅲ-2の中の②のループに

ついてのことである。これをArgyrisはダブル・ループ・ラーニング（double-loop learning）としている。このループは、上述した適応的学習を行った結果、どうしても解決できない場合に必要となる学習である。

当初の期待された目標に適應させるように行動を修正して適應させるという適応的学習を内包することは当然であるが、これを超えて、これまで培ってきた新しい知識の生成や洞察力を利用して、組織全体のルールや価値体系そして規範といった新たな目標にフィードバック・ループが働き、修正を加えることを意味する一連の学習プロセスである。個人行動として創造的学習がなされた結果は、発明や発案などを優れた業績を生み出した人が、この学習によるものと考えられる。特に、現代企業の長期的視点に立つ持続的な競争優位性を構築の源泉として、組織能力は非常に重要な要因と位置づけられる。加えて、この創造的学習は、組織能力の新製品や新事業あるいは新たな組織のプロセスの構築に非常に重要な意味を持つのである。

以上、2つの適応的学習と創造的学習を述べてきた。このうち、長期的な視点に立つ持続的な競争優位性の構築そして確保に向け、そして組織の再活性化という観点から重要視すべきは、後者の創造的学習である。

これまでみてきたように、組織能力の重要な

要素に、人材の創造的な能力の発揮がある。いふならば、人材の創造的学習のことである。この人材の創造的学習を促進する仕組みとして、エンパワメントという概念が不可欠となる。創造的学習とは、「既存の価値に従って、その範囲内でエラーや矛盾を修正する」というような適応的な学習とは異なる。既存の価値前提そのものを疑い、新たな意味のある価値を作り上げて行くのが創造的学習なのである。

そのため、創造的学習は、これまでの適応的学習とは異なる心理状態つまり心理的エネルギーが必要となる。この創造的学習には、単なる生産性向上のために必要となる心理状態とはまた別の心理状態が人材にそなわっていなければならない。さらに、適応的学習で必要とされる心理的エネルギー以上のものを、この創造的学習では要求される。このような創造的学習に不可欠とされる、ある特定の心理状態、心理的エネルギーの高まった状態こそ、本来のエンパワメントなのである。

(2) エンパワメントによる創造的学習から組織学習へ

ところで、組織能力全体を視野に入れた場合、エンパワメント概念というものは、人材個人に関わる一要素と捉えられてきたわけであるが、最終的に継続的な新製品・新サービスあるいは新事業そして新産業を創出することを想定すると、エンパワメントやそれに続く人材個人の創造的学習は、さらに別の要素に連結されなければならない。

人材がエンパワーし、創造的学習が促進されたとしても、その結果が個人の領域内に留められる限り、新製品や新事業の創出というような企業全体の成果に結びつかないため、創発的な行動とは成り得ないのである。心理的にエンパワメントされた状態になることによって、人材は、一種の心理的エネルギーが生まれる。また、そのエネルギーに基づいてアイデアやノウハウが生まれる。これらの心理的エネルギーや

アイデア、ノウハウが統合され組み合わせられ、創発戦略として実現された戦略に向かうというベクトルあわせが行われた時、企業全体のすなわち組織能力としての力となっていくと考えられる。

組織能力の定義で述べたように、横断的な組織協力という要素が多分に強調されてきたのは、このような理由のためである。人材個人によって、組み合わせられ新製品や新事業を創出していく基盤を創っていく。この横断的組織協力というのは、換言すれば、組織学習を通じて、創造的学習の成果が組み合わせられ、統合され、そして結果として、新製品や新事業が創出されていくことになる。

5. エンパワメント概念とは—2つのエンパワメント観—

さて、これまで若干触れてきたが、エンパワメントという概念には、様々な捉え方があることを示してきた。リエンジニアリングや組織のフラット化あるいは戦略創造にみられるような経営課題との関連で述べられるエンパワメントの概念も、個々にその捉え方が異なっていたといえよう。ここでは、このように様々な捉えられるエンパワメント概念の見方を再度整理してみたい。

(1) 関係概念としてのエンパワメント

さて、エンパワメント概念の第1の捉え方は、権限委譲や決定参加といったマネジメントの手法を意味するという捉え方である。この概念は、社会的勢力の研究において主に扱われている概念で、個人の行動や組織のサブユニットが他者以上に持っているというパワーやコントロール(control)を述べるために使用されてきた概念である。これは、組織の資源に対する公式的な権限やコントロールに依拠するものと考えられるもので、エンパワメントをパワー共有のプロセスとして捉えていることから、前章でみてきたようなリエンジニアリングや組織のフ

ラット化等の経営課題を論じている人々の解釈もこうした捉え方がその主流をなしている。

今日、エンパワーメント概念が論じられている文献をサーベイしていくと、このエンパワーメントという概念は、権限委譲や決定参加を意味するものと捉えるものが非常に多いのである。この点を見てみると、エンパワーメントとは決定参加なり権限委譲を示すものだという捉え方が、もっとも一般的な概念であるといえるであろう。

振り返ってみれば、こうした決定参加や権限委譲というような、人材にパワーを与える手法は、古くから経営学で論じられてきた。例えば、1950年代には、ArgyrisやLikert、また、MaGregorといった研究者たちによって、参加的管理の必要性が論じられてきた〔青木幹喜・當間政義著、1997年〕。そして、個人にパワーを与える手法によって、人材の満足(satisfaction)が高まり、生産性(productivity)が高まることと主張されてきた。このことは、権限委譲についても同様に言えることである。権限委譲についても、古くから経営学では論じられてきたものであり、Koontz & O'Donnell〔クーンツ&オドンネル、1965年〕あるいは高宮〔高宮晋、1972年〕をはじめとする研究者たちが、この権限委譲によって人材の意思決定の質が改善され、その満足や生産性が高まるといった利点を盛んに強調してきたのである。

今日、エンパワーメントという言葉は使われているものの、その実質的な内容はこれまで経営学で盛んに論じられてきた意思決定への参加や権限委譲を意味するものであり、それがエンパワーメントという言葉に、単純に化粧直しされただけのようにも思われる。

1950年代のアメリカ企業のように、現実にはマネジメント・レベルからのコントロールを強調した伝統的管理手法により、企業は十分な成功を収めており、参加的管理や権限委譲は、むしろアイデアにすぎなかった。ところが、リエンジニアリングや組織のフラッ

ト化という経営課題を見てもわかるように、ここでは、特に権限委譲の必要性は、現場から生じており、決して机上のマネジメントの理論といったものではなくてきている。この点が、同じ決定参加や権限委譲を扱うと、過去と現在では大きく事情が異なるのである。

結局、このエンパワーメントの概念の捉え方というのは、パワーのある者がいない者に、そのパワーの一部を与えるということ、また、そのパワーの一部を与える具体的手法である決定参加なり、権限委譲を指すものであるということである。

(2) 動機づけ概念としてのエンパワーメント

エンパワーメント概念の第2の捉え方は、それが人間のある種の心理的状态を示すものであるとする捉え方である。この捉え方は、心理学の研究において主に扱われている概念であり、人材個人の内発的動機づけや自発的な取り組みを喚起させるものとして捉え、人間の自己決定のための内面的な欲求もしくは個人の有能感を強調する概念である。

確かに、従来の動機づけ理論の考え方もまた、今日有効であろう。しかしながら、組織の活性化を生み出し、創造性や革新性を必要とする今日、こうした新しいモチベーション概念が必要とされる。組織の再活性化を促進するのはむしろこの概念の活用にあるのである。

既述したように、「教育」的領域、いわば人間開発等の分野で取り扱われているエンパワーメントの概念は、この概念に相当する。この概念は、人間個人の内面的すなわち心理的な状態(psychological state)を扱うという意味で、心理的エンパワーメント(psychological empowerment)ということができるであろう。この捉え方は、主として戦略創造という経営課題の観点からこれまで論じられてきた。前者のエンパワーメント概念の捉え方が、パワーのある者となない者といった関係性を前提にしたものであるのに対して、この捉え方は、一人の人間

の心理的状态を対象にした捉え方である。しかしながら、同じエンパワーメントという概念を取り扱っているものの、実質的な内容は、似て非なるものといってよいのである。さらに、この捉え方は、日本ではあまりなじみのないものであり、この観点からエンパワーメントを捉えている研究は極めて少ないのである。この捉え方は、ある人が別の人にパワーを与えるのではなく、ある人が自分自身の内に、パワーを感じるという捉え方なのである。具体的には、自己効力感(sense of self-efficacy)を持っていると本人自信が感じていること、また、自己決定感(sense of self-determination)を持っていると本人が感じていること、こうした自己効力なり自己決定の感覚を本人が持っていると感じている心理的状态のことをここではエンパワーメントと捉えるのである。

こうした自己効力感なり自己決定感は、結局は、本人が自発的に働く意欲をもたらす源泉となるものであり、いわゆる内発的動機づけ(intrinsic motivation)の源泉となっていくものである。「人がそれに従事することにより、己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動を内発的に動機づけられた行動と呼ぶ」[安藤延男・石田梅男, 1980年,p.64]といったように、ここでのエンパワーメントの捉え方は、深く人間の内発的動機づけと結びついているのである。

どちらかといえば、これまでの経営学では、外発的報酬と結びつけて、人間を動機づけていくという外発的動機づけ(extrinsic motivation)という面が強調されてきた。しかしながら、このエンパワーメントの捉え方は、その活動および行動以外に明白な報酬がなく、その活動が目的でその行動に従事するような内発的動機づけと深く関わっており、経営学における動機づけ理論の新たな考え方ともいべきものである。

こうしたエンパワーメントの捉え方は、関係性を前提にしたエンパワーメントの捉え方とは異なり、一人の人間のある種の動機づけされた

心理的状态を示すものである。このような意味合いから心理的なエンパワーメントとして、このエンパワーメント概念を位置づけることができる。

6. 心理的エンパワーメント観の重要性

さて、これまで本研究におけるエンパワーメントの概念として、関係概念としてのエンパワーメントと動機づけ概念としてのエンパワーメントの2つの観点があることを示してきた。ここでは、あらためてその全体像を示すことによって、エンパワーメント研究の概念的枠組みを示すことにする。

経営学では、今日までエンパワーメントが様々な文脈で論じられてきた。“労働の人間化”という観点から、このエンパワーメントが論じられることもあったし、また、社会学的な“パワーと支配のメカニズム”という分野でエンパワーメントが論じられることもあった。しかし、本研究のエンパワーメントの位置づけは、長期的視点に立つ持続的な競争優位性の構築および確保の源泉として、そしてまた創造性といった組織の再活性化の観点から論じられる。

広い意味で言うならば、人間としての潜在能力を最大限に発揮できるような、自由で公正な社会を創ることを主眼とする、いわば経済開発中心の開発戦略から、人間開発中心の開発戦略への転換の中で広く用いられている用語なのである。

人間がその社会生活を営む上で組織に所属し、関与することはごく一般的なことである。企業もその一例ではあるが、その行動はまさに労働生活の質(quality of working life)が問われることになろう。そのような意味合いから、少なくとも組織におけるエンパワーメントすなわち心理的エンパワーメントを議論することは重要なのである。

(1) 心理的エンパワーメントに着目する理由

これまで検討してきたように、エンパワーメ

ントは、心理的に捉えることも可能である。今日でも、一般的にはエンパワーメントという概念には、決定参加や権限委譲といった手法が示すようなパワーに係わる概念として把握されることが多いが、1980年代後半以降、エンパワーメントを動機づけの観点から把握する研究者も現れている。

この心理的エンパワーメントの捉え方というのは、文字通り、個人の特定の心理的状态を指すものである。具体的には、人材としてのある個人が、自己効力感を持ち、自己決定感を持つ。さらには、有意味感や影響感を持つ心理的状态こそ、まさに、個人がエンパワーメントされた状態を指しているのである。これは、いわば人間個人が内発的に動機づけられた心理的状态のことで、これこそこのエンパワーメントの本来の意味なのである。

これまで考察してきた意思決定への参加理論や権限委譲理論が、個人に対してパワーを客観的に与えていくというパワー共有の方法を論じているものであるのに対して、心理的なエンパワーメント理論というのは、個人の 内面的、特に心理的な側面に注目した心理的なパワーを論じる点で、その内容は異なっているのである。本章では、1980年代以降、大きく注目されるようになったこの心理的なエンパワーメント理論について、ここで詳細に検討していくことにしよう。

心理的なエンパワーメントの理論もこれまで数多く発表されているが、ここでは、次のような諸点に注意を払い、各理論をサーベイしてみたい。その第1は、本研究が課題としている創造性や学習との関連性を念頭に置きながら、各理論をサーベイすることである。さらに第2には、各心理的エンパワーメント理論を検討しながら、個人の心理的エンパワーメント状態は、どのように導き出されるのかを探り出すことである。そして第3に、このような心理的エンパワーメント理論のアイデアの源流を検討することについても、本研究の目的とする。

(2) 心理的エンパワーメント理論の重要性

ここでは、心理的エンパワーメントの理論がどのようなものなのかを、上記の点に留意しながらサーベイしていくことにする。その前に、この心理的エンパワーメントの理論になぜ注目するのか、その理由を先に述べておくことにする。

確かに、これまでサーベイしてきた意思決定への参加の理論や権限委譲の理論にも、本研究で問題にする学習や創造性に関する知見はわずかながら得られるが、それ以上に、この心理的なエンパワーメント理論から、これらの学習理論や創造性に関する知見が得られるように思われる。心理的エンパワーメント理論により注目するのは、このような理由からである。

例えば、創造性に関する研究を長い間続けたAmabile [Amabile, 1997, pp.39-58]によれば、個人の創造性発揮には、個人が内発的に動機づけられる必要があるとしている。Amabileは、個人が創造性を発揮するには、創造的思考スキル、専門性・専門能力、そして、内発的モチベーションの3つの要素が不可欠であると述べているが、内発的動機づけという要素は、創造性を高めるために他の2つの要素に比べ、時間をあまり必要としない相対的に容易な作業だとしている [Amabile, 1999, p133]。Amabile自身は、心理的エンパワーメントという用語こそは使用していないものの、述べられている内発的動機づけというのは、ほぼ心理的エンパワーメントと同義と考えて良いであろう。

またKeidelは、自主性や協同 (cooperation) に効果のあるものとして、このエンパワーメントをあげており、新しい製品、新サービス、あるいは、新事業、そして新産業を創造するようなアイデアや技術あるいはスキルのようなものに対して、自主的な発案が重要であると位置づけているのである [Keidel, 1995]。このような視点から、2つのエンパワーメント概念のうち、動機づけ概念としてのエンパワーメントすなわち、心理的エンパワーメントが長期的な視点に

立つ、しかも持続するような競争優位性の構築と確保には重要な意味を持つのである。換言すれば、組織の活性化に必要な物なのである。

内発的動機づけの代表的な研究者とされるDeci [Deci, 1975] も、極めて興味深い指摘をしている。Deciによれば、内発的に動機づけされた行動とは、人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動のことであるとしている。こうした自己が有能で自己決定的であるという感情あるいは心理状態を経験したい、という個人の欲求は、結局は、2種類の行動を動機づけていくのであるという主張が、Deciの指摘なのである。

自分が有能で、自己決定的であるという感情を経験したいという欲求は、1つには、人間に対し、チャレンジを「追求する」という行動を動機づけていくことになる。もし、ある人が退屈しているならば、その人は自分の独創性や機略の縦横さを働かせるような機会を自然に求めていくのである。また、自分が有能で自己決定的であるという感情を経験したいという欲求は、チャレンジを「征服する」行動に動機づけていくことにもつながると考えられる。人間は挑戦的事態に出会い、それを創り出している時に、「不確かさを低減」し「不適合を低減」するように動機づけられるのである [安藤延男・石田梅男, 1980, p.64]。

DeciもAmabileと同様、心理的エンパワメントという用語は使用していないものの、その内発的動機づけの内容は、ここで問題としている心理的エンパワメントとほぼ同義と考えて良いであろう。以上のように、AmabileやDeciの指摘をみると、内発的動機づけと創造性とは深く関わりのあることが理解できるのである。

7. まとめ

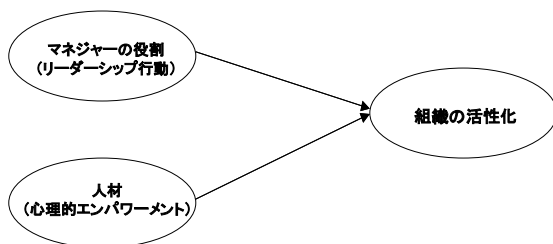
以上、これまで繰り返し述べてきたように、現代企業に求められる長期的な視点に立つ持続可能な競争優位性を構築するためには、組織の

活性化が必要である。そのためには、マネジャーの役割としてのリーダーシップ行動に代替される人材も重要な要素として考えられた。換言してみれば、人材をいかに動機づけるのかということもできる。そこで、企業経営あるいは経営学の中で、最近脚光を浴びているエンパワメント (empowerment) の概念を次節では取り上げ、この概念を中心に、検討してきた。このエンパワメント概念は、リエンジニアリングや組織のフラット化という観点からみた経営課題について、一般的には、短期的な競争優位性として捉えており、企業の適応的な行動すなわち対処療法という、いわば短期的な競争優位性あるいは効率的なマネジメント手法であった。このように、権限委譲や意思決定への参加という企業のマネジメント手法から捉えていたといえよう。

しかしながら、組織の活性化に影響を与えるマネジャーの役割としてのリーダーシップ行動の代替要因として、エンパワメント概念を位置づけるなら、経営戦略とりわけ戦略創造あるいは、創造的学習の視点が重要な意味を持つのである。この観点から、内発的に動機づけられた人材という観点から、心理的エンパワメントとしてこの概念を捉えたのである。

IV. むすびにかえて

本研究では、現代企業に求められる長期的な視点に立つ持続可能な競争優位性を構築するために、組織の活性化について検討してみた。組織の活性化を考えるに当たり、その源泉を組織能力に求め、この基本要素であるマネジャーに着目した。特に、この役割のうちリーダーシップ行動という概念に注目した。マネジャーの役割としてのリーダーシップ行動についての既存研究の多くは、トップの掲げる経営戦略や目的に対し、受動的で忠実に結果を生み出すような在り方を取り扱ってきたのである。そのため、こうした人材の能動的な行動である創発的な観点を考慮してこなかった。人材の置かれた状況



図IV-1 組織の活性化のモデル

が、職務上のタスク特性や人材の技能が向上してきた、今日では、職務機能上の能力がマネジャーのリーダーシップ行動に代替されることが少なくない。したがって、マネジャーのリーダーシップの代替要因としての人材が、組織の活性化にも影響を与えると考えられる。そのため、人材にも着目した。これまでのようなマネジャーの命令に従って成果を生み出すような受動的な人材ではない。潜在的な能力発揮という視点から動機づけられた状態としての人材が必要なのである。そのため、エンパワメントという概念に注目したのである。この概念は、権限委譲として議論されるものもあるが、人材の心理的に動機づけられたエンパワメント、すなわち心理的エンパワメントとして捉えられるのである。

以上のことから、マネジャーの役割としてのリーダーシップ行動と、これに代替される人材の心理的エンパワメントという2つの要素が、現代企業に求められる組織の活性化に影響を与えられると考え、本研究では、組織の活性化のモデル（図IV-1）とした。

これまで、組織の活性化は、マネジャーの行動、組織構造、組織文化などの変革が、影響を与える要素として盛んに議論されてきた。しかしながら、本研究では、以上の組織の活性化のモデルの図にあるように、「マネジャーの役割としてのリーダーシップ行動」と「人材」という2つの要素が、「組織の活性化」に影響を与えたと考えたのである。

この組織の活性化のモデルは、相関分析のような統計的手法を用い、実証研究によって検証

する必要がある。この点については、次回の研究の課題としたい。

【参考文献】

- Amabile, T.M., "Motivating Creativity in Organizations : On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, Vol.40, 1997 ; pp.39-58.
- Amabile, T.M., "How to Kill Creativity", *Harvard Business Review*, 1998（須田敏子訳「あなたは組織の創造性を殺していないか」DHB, Apr.-May, 1999 ; pp.130-143）。
- 青木幹喜著「日本企業の組織能力と財務業績」、『大東文化大学経営論集、第5号』2003年
- 青木幹喜・當間政義著、「経営者の職務活動の見解に関する一研究」、『佐野女子短期大学研究紀要第4号（現佐野国際情報短期大学）』1995年。
- 青木・當間「エンパワメント観の多様性と方向性」佐野国際情報短期大学研究紀要。
- ビアー・スペクター・ローレンス・ミルズ。ウォルトン著、梅津祐良・水谷栄二訳「ハーバードで教える人材戦略」生産性出版、1990年。
- Bennis, W., and Nanus, B., *Leaders*, Ruedi Baur, BBV1985（ベニス&ナナス著、小島直記訳『リーダーシップの王道』新潮社、1987年）。
- Blake, R.R. & Mouton, J.S., *The Managerial Grid : Key Orientation for Achiving Production Through People*, Houston, Texas Gulf, 1964（上野一郎監訳『期待される管理者像』産業能率短期大学出版部、1965年）。
- チャンドラーJr.著、安部悦生・川辺信雄・工藤章・西田祐二・日高千景・山ロー臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣1993年）。
- Dawson, S., *Analysing Organisations*, 3rd. Edition, Macmillan, 1996.
- Deci, E.L., *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, 1975（安藤延男・石田梅男訳『内発的動機づけ：実験社会心理学的アプローチ』誠信書房、1980年）。
- Deci, E.L., *The Psychology of Self-Determination*, D.C. heath & Company, 1975（石田梅男訳『自己決定の心理学』誠信書房、1985）
- フェイヨール著、山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社、1985年。
- ハメル&C.K.プラハラード著、一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995年）。
- ハメル&C.K.プラハラード著、坂本義実訳「未来創造型企業へのイノベーション」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、October-

- November』1994年)。
- ハマー&チャンピー著、野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社、1993年。
- Hersey, P. & Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 1997 (山本成二・水野 基・成田 攻訳『行動科学の展開』日本生産性本部、1992年、第16刷)。
- ヘーゲル 3 世・シンガー著中島由利訳「アンバンドリング：大企業が解体されるとき」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、Apr.-May』2000年。
- 開本浩矢著「研究開発におけるミドルの心的活力」、『商大論集』第51巻、第5号、2000年。
- 広瀬幸泰著「権限の委譲と責任の拡大による創造的意思決定」、『プロセス変革志向のエンパワーメント』翔泳社、1996年。
- ターンツ&オドンネル著、高宮晋・中原伸之訳『経営組織』ダイヤモンド社、1965年。
- 河合忠彦著「戦略的組織活性化」、『組織科学vol.26、No.3』白桃書房、1992年。
- 河合忠彦著『複雑適応系リーダーシップ』有斐閣、1999年。
- 金井壽宏著『変革型ミドルの探求』白桃書房、1991年。
- 金井壽宏著「セルフ・リーダーシップ論の展望」、『神戸大学経営学部研究年報』第160巻第6号、1990年。
- カンター著、長谷川慶太郎訳『チェンジマスターズ』二見書房、1984年。
- Keidal, R.D., *Seeing organizational patterns*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.1995.
- 慶應戦略経営研究グループ著『組織力の経営—日本のマネジメントは有効か—』中央経済社、2002年。
- Kotter, J.P.1, *Leading Change*, Haward BusinessSchool Press, 1996 (J.P.コッター著、梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ』日経BP、1997年)。
- 黒川正流「人間関係とリーダーシップ」二村敏子責任編集『組織の中の人間行動』有斐閣、1982年。
- 車戸實・酒井甫著『経営管理のプロセス』ぺんぎん出版、1973年。
- 久木田純著「エンパワーメントとは何か」、『現代のエスプリーエンパワーメント—』至文堂、1998年。
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., *Organization and Environment : Differentiation and Integration*, Harvard University, 1967年 (吉田 博訳『組織の条件適合理論』産業能率短期大学出版部、1977年)。
- Northouse, P.G., *Leadership-Theory and Practice*, Sage Publications, 1997.
- Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Harper Collins Publishers Inc., 1973 (邦訳：奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房、1993年)。
- Mintzberg, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994 (邦訳：中村元一監訳、黒田哲彦・催大龍・小高照男訳『戦略計画』産能大学出版部、1997年)。
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari : A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, 1998 (ミンツバーグ・アルストランド・ランペル著、斎藤嘉則監訳・木村充・奥澤朋美・山口あけも訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年)。
- 村山徹、三谷宏治+延暦グループ/CRMグループ著『CRM：顧客はどこにいる (増補改訂版)』東洋経済新報社、2001年。
- Monana, P., *Management*, Barron's Educational Series, 1997.
- 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済、2002年。
- 岡田行正著『アメリカ人事管理・人的資源管理史』同文館、2004年。
- 岡本正吹著「エンパワーメントと創発戦略」、『ていくおふ-SUMMER-』1998年。
- Porter, M.E., *Competitive strategy*, The Free Press, 1980.
- 酒井甫・守田峰子・當間政義「リーダーシップ論研究再訪」、『佐野国際情報短期大学研究紀要、第9号』1998年。
- 関口操著『経営学総論 (増補版)』中央経済社、昭和63年、第5版。
- 島弘編著『人的資源管理』ミネルヴァ書房、2000年。
- 十川廣國著『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997年。
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L., *Competing on Capabilities : the new rules of corporate strategy*, Harvard Business Review, March-April, 1992 pp57 (邦訳：八原忠彦訳「戦略行動能力に基づく競争戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス、June-July, 1992年』)。
- 高宮晋著『経営組織』中央経済社、1972年。
- 當間政義著「組織の再活性化とマネジャーのリーダーシップ—エンパワーメント概念の適用—」『平成11年度拓殖大学研究年報第27号』1999年。